

## ABSTRAK

Dewasa ini, persaingan semakin ketat, setiap badan usaha berupaya menghasilkan produk dengan kualitas dan fungsi yang semakin baik tetapi dengan harga yang semakin murah. Persaingan ini menuntut upaya *ongoing improvement* yang berfokus pada peningkatan *throughput*. Badan usaha tidak dapat lagi berfokus pada *costs* karena hasilnya tidak efektif. Saat ini badan usaha harus berfokus pada *constraints* yang dapat membatasi pencapaian *throughput* yang maksimal.

Kondisi persaingan ini juga dialami oleh badan usaha yang menghasilkan sepatu dan alas kaki lainnya. Persaingan tidak hanya terjadi antar produsen sepatu dalam negeri tetapi juga dengan produsen sepatu luar negeri. Paket deregulasi 4 Juni 1996 (Pakjun 1996) yang memberi fasilitas kemudahan ekspor dan pelayanan kepabeanan, perpajakan, dan perbankan diharapkan dapat mendorong produsen sepatu dalam negeri untuk meningkatkan ekspor, karena kalau dilihat dari pangsa pasar sepatu Indonesia terhadap total pangsa pasar sepatu dunia sebenarnya masih terbuka peluang besar untuk meningkatkan ekspor.

Tetapi peluang ekspor ini ternyata tidak dapat dimanfaatkan oleh PT "X" yang berlokasi di Surabaya. Peningkatan permintaan pada saat menjelang Natal dan Lebaran, baik dari pasar dalam negeri maupun luar negeri menyebabkan badan usaha tidak dapat memenuhi seluruh permintaan yang diterima. Badan usaha telah berupaya mengoptimalkan pemanfaatan kapasitas produksi dengan cara memprioritaskan produksi produk dengan *contribution margin (CM)* per unit terbesar, namun tetap saja tidak dapat memenuhi seluruh permintaan. Keadaan ini mengakibatkan badan usaha kehilangan kesempatan untuk meningkatkan *throughput*.

Oleh karena itu, PT "X" mengaplikasikan *theory of constraints (TOC)*. *TOC* memungkinkan badan usaha memaksimalkan *throughput* dengan upaya dan investasi yang minimal, yaitu dengan cara berfokus pada kendala. Dan ternyata kendala yang dihadapi badan usaha adalah keterbatasan kapasitas produksi pada bagian jahit/obras, sedangkan pada bagian lainnya masih terdapat *idle capacity*, dan akibat tidak adanya perencanaan produksi yang baik, badan usaha harus menanggung sediaan produk setengah jadi.

*TOC* menggunakan perhitungan berdasarkan *throughput* per detik dalam menetapkan bauran produk yang optimal. Berdasarkan *CM* per unit, badan usaha telah memprioritaskan produksi sepatu wanita (*casual shoes*), dilanjutkan dengan produksi sepatu pria (*casual shoes*) dan sepatu anak-anak (tipe DM-9031). Tetapi apabila menggunakan perhitungan

berdasarkan *throughput* per detik, sebenarnya badan usaha harus memprioritaskan produksi sepatu pria (*casual shoes*), sisa kapasitas yang ada baru digunakan untuk memproduksi sepatu wanita (*casual shoes*) dan sepatu anak-anak (tipe DM-9031). Perbedaan urutan prioritas produksi ini ternyata dapat mempengaruhi *throughput contribution* yang dihasilkan, hal ini disebabkan karena bauran produk berdasarkan *CM* per unit ternyata bukan merupakan bauran produk yang optimal sehingga pemanfaatan kapasitas produksi juga belum optimal.

Dengan *TOC*, badan usaha akhirnya mampu memenuhi seluruh permintaan yang diterimanya menjelang Natal dan Lebaran, yang berarti meningkatkan *throughput contribution*. Selain itu, badan usaha dapat meminimalkan tingkat sediaan dan biaya operasional. Daya saing badan usaha juga meningkat karena *TOC* memungkinkan badan usaha menghasilkan produk berkualitas dengan harga bersaing dan pengiriman yang tepat waktu.

